

УДК: 338.48

Давиденко І.В.

кандидат економічних наук, доцент
Одеського національного економічного університету

Давыденко И.В.

кандидат экономических наук, доцент
Одесского национального экономического университета

Davydenko I.V.

Ph.D. in economics
Odessa National Economic University

**СУЧАСНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**ACTUALS TRENDS STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURIST
ENTERPRISES**

Анотація. В статті розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління. В результаті аналізу та узагальнення праць вітчизняних і зарубіжних науковців було проведено історичний екскурс до витоків системи стратегічного управління. Визначено сутність і особливості впровадження стратегічного управління в діяльність туристичних підприємств. Досліджено переваги та труднощі розробки стратегій, зазначено, що рівень їх впровадження в діяльність вітчизняних туристичних підприємств залишається досить низьким. Обґрунтовано доцільність застосування стратегії диференціації та

стратегії блакитних океанів туристичними підприємствами, визначені можливі напрями їх впровадження та очікувані результати.

Ключові слова: стратегічне управління, туристичне підприємство, стратегія диференціації, стратегія блакитного океану.

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические аспекты стратегического управления. В результате анализа и обобщения работ отечественных и зарубежных ученых был проведен исторический экскурс к истокам системы стратегического управления. Определена сущность и особенности внедрения стратегического управления в деятельность туристических предприятий. Исследованы преимущества и трудности разработки стратегий, указано, что уровень их внедрения в деятельность отечественных туристических предприятий остается достаточно низким. Обоснована целесообразность применения стратегии дифференциации и стратегии голубых океанов туристическими предприятиями, определены возможные направления их внедрения и ожидаемые результаты.

Ключевые слова: стратегическое управление, туристическое предприятие, стратегия дифференциации, стратегия голубого океана.

Abstract. The article refers to the theoretical aspects of strategic management. The analysis and synthesis of the works of ukrainian and foreign researchers conducted historical excursion to the sources of strategic management. The essence and features of implementation strategic management in the activity of tourist enterprises are determined. The advantages and difficulties of developing strategies have been explored, it is pointed out that the level of their implementation in the activities of ukrainian tourist enterprises remains rather low. Feasibility of the Differentiation Strategy and Blue Ocean Strategy for tourist enterprises is substantiated, possible directions of their implementation and expected results are determined.

Keywords: strategic management, tourist enterprises, differentiation strategy, Blue Ocean strategy.

Постановка проблеми. Процес світового політичного, економічного та культурного розвитку й перехід до нової економічної моделі здійснили значний вплив на систему управління підприємствами у XXI столітті. Сучасний темп змін в економіці є настільки значним, що стратегічне управління виявляється чи не єдиним способом формального прогнозування майбутніх загроз і можливостей та забезпечення успішного функціонування підприємств усіх галузей.

Ефективність організації визначається багатьма факторами. Одним з головних, безперечно, є якість управління та стратегічне мислення. Для того, щоб підприємство досягало найкращих результатів, необхідна якісна реалізація всіх принципів, правил та методів у формуванні стратегії управління та розвитку, враховуючи особливості функціонування на ринку туристичних послуг. За умови зростаючої конкуренції, падіння рівня життя населення, насиченості туристичного ринку, необхідними є більш оперативна й гнучка, адаптована до ринкових умов і, в той же час, достатньо надійна система прийняття рішень, яка б стала фундаментом розвитку організації та надала змогу керівнику підприємства приймати раціональні, своєчасні управлінські рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам стратегічного управління приділяють багато уваги такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Г.Л. Азоев, І. Ансофф, Є.В. Кіяшко, Д. Кліланд, О.І. Ковтун, Г. Мінцберг, Р. Моборн, І.В. Смолін, З.Є.Шешньова та багато інших. У літературі наводиться багато формулювань поняття стратегічне управління, досліджується його місце в системі управління в цілому, підкреслюється доцільність використання на підприємствах. Дослідженню питання стратегічного управління туристичними підприємствами присвячені роботи О.В. Василенко, С.П. Гаврилюк, І.Г. Гуляєва, Л.П. Дядечко, В.А. Квартальнова, І.А. Маркіної,

А.П. Міщенко, Т.І. Ткаченко. У працях зазначених авторів розглядаються особливості розвитку туризму, визначаються проблеми туристичної галузі в Україні та за кордоном, пропонуються напрями їх вирішення в тому числі й за допомогою методів стратегічного управління та планування. Проте, практика роботи вітчизняних туристичних підприємств свідчить, що спроби впровадження стратегічного управління вимагають значних витрат часу та ресурсів і не завжди забезпечують отримання очікуваного результату. Тому, саме питання, пов'язані з перспективами розвитку стратегічного управління в сучасних українських реаліях, потребують подальшого дослідження й обговорення.

Мета статті – дослідити сутність стратегічного управління, визначити передумови його застосування на вітчизняних туристичних підприємствах, охарактеризувати деякі, найбільш сучасні можливі стратегії розвитку підприємств сфери туризму, показати перспективи подальшого використання цього виду управління.

Виклад основного матеріалу. Термін «стратегічне управління» був введений наприкінці 60- початку 70-х рр. ХХ ст. для того, щоб позначити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, що здійснюється на вищому рівні. Необхідність фіксації такого розходження була викликана, в першу чергу, змінами в умовах ведення бізнесу. Провідною ідеєю, що відбиває сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, виявилася ідея необхідності переносу центра уваги вищого керівництва на оточення, для того щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому.

Існують багато визначень терміну стратегічне управління. Всі вони зводяться до розуміння того, що стратегічне управління – це багатоплановий управлінський процес, який допомагає формулювати та реалізовувати ефективні стратегії, що сприяють взаємодії організації з її оточенням для досягнення довготермінових цілей. Мета стратегічного управління – це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи

планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління почало входити в практику управління американськими компаніями з кінця 60-х років. На той час його основним об'єктом була диверсифікація діяльності підприємства, коли кожен підрозділ обслуговував певну групу ринків. С 70-х років спрямування стратегічного управління дещо змінюється, а в 80-році ХХ століття воно перетворюється в підґрунтя стратегічного планування, яке орієнтоване на оцінку доцільності розвитку окремих напрямів діяльності підприємства, при чому доцільність залежить не стільки від поточної ефективності ведення діяльності, скільки від їх результатів у перспективі. Тобто, поряд із розвитком економіки, змінюється й стратегічне управління.

Перехід національної економіки на ринкові засади функціонування призвів, з одного боку, до ускладнення і зростання нестабільності середовища діяльності кожного підприємства незалежно від його форми власності та організаційно-економічної структури, а з іншого, до перебудови системи управління, у тому числі на рівні підприємства, на засадах відмови від обов'язкового довгострокового і середньострокового планування, спрощення процедури складання і структури річних планів та надання пріоритету ринковому саморегулюванню. Однак, діючи в умовах нестабільного середовища ринкової економіки, підприємства можуть досягти успіху в бізнесі тільки тоді, коли їм вдається передбачати зміни і, відповідно, вживати запобіжні адаптивні заходи щодо них.

Відтак, забезпечення стабільної ефективної діяльності підприємств у довготривалому періоді в умовах постійного ускладнення і нестабільності зовнішнього середовища їх функціонування: посилення конкуренції, зміни технологій, появи різноманітних нових цілей тощо, – висуває на перший план вимогу пошуку нових підходів до управління вітчизняним підприємством, як суб'єктом господарювання. І туристичний ринок не є виключенням. На сьогодні

у світовій практиці таким підходом до забезпечення ефективності й конкурентоспроможності господарювання підприємств в довгостроковому періоді в нестабільному агресивному ринковому середовищі і виступає стратегічне управління [1, с. 199-202].

На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління й досі не знайшли широкого розповсюдження.

Якщо говорити про особливості підприємств сфери туризму, то опитування представників туристичного бізнесу України показало, що багато керівників не вбачають потреби, необхідності у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку. Хоча саме стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання туристичного підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін у цьому середовищі.

Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку туристичного підприємства, можливості розпізнання впливу його зовнішнього оточення й адекватної реакції на нього, а також здатності адаптуватися чи навіть активно впливати на це середовище, на жаль, робить українські підприємства безпомічними сьогодні і безперспективними на майбутнє.

Проблема запровадження системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах полягає також і в тому, що єдиного стандартного рецепту організації оптимального управління підприємством у довгостроковому періоді не існує, і тому треба постійно обирати той тип управління, який є найбільш адекватним для певного типу підприємств, і для вирішення певного виду проблем. Тобто стратегічне управління не можна звести до уніфікованих рутинних схем і одноразових процедур (хоча існують і певні загальні правила та рекомендації щодо стратегічного аналізу, вироблення, вибору і реалізації стратегії), а треба до його запровадження на підприємстві підходити творчо і в індивідуальному порядку. А це, як і розроблення власне самої стратегії підприємства, пов'язане з великими зусиллями та витратами

часу і ресурсів. При цьому слід також урахувати, що в умовах високої нестабільності середовища ринкової економіки і, відтак, відсутності повної інформації про тенденції розвитку галузі і ринку, про конкурентів, про нові технології тощо, стає практично неможливим уникнути помилок у стратегічному виборі, що також негативно впливає на бажання та ініціативу запровадження і застосування стратегічного управління на вітчизняних підприємствах у сучасний період.

Тим не менш, на сьогодні, певний досвід розробки стратегічного плану мають більше 40% українських підприємств [2, с. 174]. Слід визнати, що більшість вітчизняних підприємств сфери туризму лише нещодавно почали освоювати технологію стратегічного управління. Тому часто досконалі на папері стратегічні плани, на підготовку яких підприємства витрачали багато часу та коштів (у тому числі, запрошуючи зовнішніх консультантів), у результаті залишаються нереалізованими. Тобто, наявність стратегії ще не означає, що туристичне підприємство здійснює стратегічне управління. У свою чергу, формальне існування стратегічного менеджменту не забезпечує туристичне підприємство від невдач.

Основними причинами неефективної реалізації стратегій на підприємствах окремих сегментів туристичної індустрії за нашими спостереженнями, є:

- ригідність існуючих організаційних структур, які слабо піддаються змінам відповідно до обраної стратегії та обґрунтування стратегічних змін;
- недостатнє розуміння менеджерами конкретних завдань і термінів досягнення цілей, а також того, які конкретні зміни необхідні в поведінці та діях кожного з них;
- низька ефективність механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій і внесення необхідних коригувань при виявленні відхилень;

- недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення і розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, у тому числі фінансових, інформаційних, людських і ресурсів часу;

- відсутність системи колективного прийняття рішень про напрями стратегічного розвитку підприємства, які обумовлюють:

- відсутність у колективі почуття відповідальності за досягнення стратегічних цілей впродовж усього періоду їх реалізації;

- неготовність керівників до подолання опору, пов'язаного з новими стратегічними змінами.

До групи інших факторів, що визначають складність реалізації стратегій на підприємствах туристичного сектора, належать:

- висока диференціація психологічних типів споживачів, що суттєво відрізняє індивідуальне ставлення кожного споживача до туристичних продуктів;

- комплексність складу туристичного продукту та висока залежність його якості від репутації підприємства та діяльності численних виробників послуг (засоби розміщення, транспортні організації, заклади ресторанного господарства, розваг і т. ін.);

- недостатня ефективність збутової діяльності туристичних агентів щодо реалізації туристичного продукту, виробленого туристичним оператором;

- висока диференціація туристичних продуктів за асортиментом, каналами збуту та просуванням на ринку, що обумовлює рекламомісткість туристичного продукту та невідповідність рекламних замовлень сезонним коливанням їх реалізації;

- високі витрати, пов'язані з переорієнтацією виробництва та реалізації окремих послуг із одних на інші у складі туристичного продукту, а в окремих випадках – комплексного туристичного продукту [3, с. 64-66].

На сьогодні, основні засади і підходи стратегічного управління (як управлінського процесу створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі)

до українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий.

Стратегічна ж проблематика туристичних підприємств в Україні повинна бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи з завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тому йдеться, у першу чергу, про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури і нестабільності економіки. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання. А вивчення іноземного досвіду й перенесення його на ґрунт українських підприємств, з урахуванням специфіки господарювання в українській економіці, сприятиме вітчизняному бізнесу в становленні конкурентоспроможного виробництва туристичних послуг і зростанню його ефективності.

Слід зауважити, що незмінно успішних підприємств, або галузей не існує. Проте, певні стратегічні кроки, які призвели до нових траєкторій потужного зростання прибутку, є досить схожі між собою. Якщо розглядати діяльність саме туристичних підприємств, то на наш погляд, найбільш дієвими у даний час є стратегії диференціації туристичних товарів та послуг. Ми виходимо з того, що на українському туристичному ринку працюють декілька десятків потужних туристичних операторів, які створюють практично весь туристичний продукт та диктують правила гри на ринку. Звертаємо увагу, що офіційно зареєстрованих туроператорів значно більше. Наприклад, у 2015 році в Україні функціонувало 500 таких підприємств [4, с. 5]. Однак, лідерів ринку значно менше. Всі інші туристичні підприємства, яких в Україні, за даними Державної служби статистики України, нараховується 1228 підприємств – туристичних агентів, лише реалізують туристичний продукт, створений туроператорами –

лідерами ринку [4, с. 5]. А це означає, що використовувати стратегію зниження витрат основній кількості туристичних підприємств досить складно.

Стратегія диференціації є актуальною для впровадження у діяльність туристичних підприємств. Стратегія диференціації продукту полягає в пропозиції такого продукту, що відрізняється від продуктів конкурентів і сприймається у межах галузі як щось унікальне завдяки диференціації його характеристик. Диференціація продуктів дозволяє підприємству задовольняти потреби специфічних груп споживачів і завдяки цьому ухилятися від цінової конкуренції з більш сильними конкурентами. Диференціація туристичного продукту може здійснюватись за фізичними атрибутами, рівнем обслуговування, рівнем кваліфікації персоналу, місцем розташування підприємства або за його іміджем. Розглянемо найбільш використовувані у туризмі види диференціації.

Продуктова диференціація – характеристика та/або дизайн продукту краще, ніж у конкурентів. Прикладами такого типу диференціації можуть бути окремі елементи туристичного продукту, які є більш якісними, цікавими, ніж у конкурентів – розміщення в готелях, що розташовані на першій лінії, розміщення у відреставрованих готелях, які вирізняються значним історичним минулим, використання нових екологічних видів транспорту на маршруті тощо.

Диференціація за місцем розташування. В туристичній сфері найбільш значущою конкурентною перевагою може виявитись місцезнаходження підприємства. Туристичні фірми, які розташовані в популярних громадських місцях, у центрі міст, мають вищу конкурентоспроможність у порівнянні з фірмами, що знаходяться на околицях міст або в незручних із точки зору транспортного сполучення місцях.

Сервісна диференціація – це пропонування додаткових послуг, що супроводжують туристичний продукт, в яких споживач так чи інакше потребує до купівлі туристичного продукту, або після. Це може бути навчання й консультування, швидкість та надійність доставки, налаштування, сервісне обслуговування. Для успішної сервісної диференціації супутні послуги повинні

бути або безоплатними, або більш дешевими, чим пропонуються на ринку, або перевищувати за своїм рівнем послуги конкурентів.

Перевагами стратегії диференціації продукту є:

- додаткове зростання обсягів реалізації туристичних послуг та отримання прибутку за рахунок завоювання уподобань споживачів на основі підвищення якості послуг. Впровадження прогресивних технологій обслуговування туристів, більш широкого вибору послуг тощо;
- створення жорсткого вхідного бар'єру на ринок для інших підприємств завдяки сформованим конкурентним перевагам;
- витіснення продуктів-замінників шляхом встановлення власної торгової марки;
- створення іміджу надійного партнера, що піклується про задоволення специфічних потреб клієнтів [5, с. 72-75].

Однак, необхідно розуміти, що обираючи дану стратегію, підприємство понесе значні витрати на інформування споживачів про нові характеристики туристичних послуг. Тому, в даному випадку, може відбутись підвищення ціни на туристичний продукт. Однак, у разі надмірного підвищення ціни, клієнти можуть втратити відчуття ефекту диференціації продукту.

У туризмі стратегію диференціації продукту можуть застосовувати як турагенти, так і туроператори за таких умов: конкуренція відбувається переважно в неціновій сфері; цієї стратегії дотримується небагато підприємств у галузі; наявність на підприємстві висококваліфікованих фахівців із маркетингу, що досліджують весь ринок туристичних послуг; попит споживачів на послуги є різноманітний за структурою, при цьому вони цінують відмінні характеристики послуг різних туристичних підприємств.

Ще одним сучасним напрямом стратегічного управління є застосування стратегії блакитних океанів. За думкою авторів цієї ідеї У Чан Кім та Рене Моборна сутність стратегії блакитних океанів полягає в здійсненні кроків зі створення продуктів і послуг, що відкривають і завойовують нові ринкові простори, зумовлюючи зростання попиту. Наріжним каменем стратегії є

новація цінності. Замість того, щоб зосереджувати зусилля на боротьбі з конкурентами, підприємству слід відкривати нові, не охоплені конкуренцією простори ринку за рахунок високої цінності для покупців [6].

Новація цінності наголошує однаково як на цінності, так і на новації. Цінність без новацій зводиться до створення цінності у дедалі вагоміших масштабах – це підвищує цінність, але не дає змоги виділитись з-поміж конкурентів. Новації без цінності зумовлюють захоплення технологіями, ринкове першопрохідництво, однак усе це, часто опиняється за межами того, що покупці ладні прийняти і за що ладні платити. Новацію цінності можна досягти лише тоді, коли поєднується новація з практичністю, ціною й витратами [6].

Туристичні підприємства, безперечно, також можуть робити спроби створювати блакитні океани. Тим більше, що відомим вдалим прикладом використання такої стратегії є підприємство сфери дозвілля та розваг – *Cirque du Soleil*, яке замість того, щоб керуватись традиційною логікою й боротися з конкурентами, запропонувало циркові веселощі й розваги плюс інтелектуальну глибину та театральний артистизм в одному продукті. Це зумовило появу нової концепції ринку, яка усунула компроміс «цінність – витрати» і створила блакитний океан ринкового простору.

Висновки. Отже, можна стверджувати, що необхідність застосування стратегічного управління для підприємств сфери туризму не викликає сумніву. В сучасних умовах господарювання для туристичних підприємств вкрай важливим є: необхідність реакції на зміни зовнішнього середовища, необхідність підтримки конкурентних переваг або їх створення, посилення конкуренції, інтернаціоналізація бізнесу, посилення інноваційних процесів, створення та швидке освоєння підприємствами нових ідей.

Існують багато типів стратегій, що можуть використовуватись туристичними підприємствами. Але немає єдиної чітко визначеної схеми обґрунтування стратегічного вибору. Саме це і може бути перспективою для подальших досліджень у цьому напрямі.

Література:

1. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. пос. – Львів: "Новий Світ – 2000", 2007. – 324 с.
2. Кіяшко Є.В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. - №3. – Т.1. – С. 174-178.
3. Давиденко І.В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління туристичним підприємством» для студентів всіх форм навчання спеціальності «Туризмознавство». – Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2015. – 74 с.
4. Туристична діяльність в Україні у 2015 році // Статистичний бюлетень. – Державна служба статистики в Україні, 2016. – 76 с.
5. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 180 с.
6. У Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана / Пер. с англ. М.: НІРРО, - 2005. – 272 с. // [Електронний ресурс] – Режим доступа: <http://www.rulit.me/books/strategiya-golubogo-okeana-read-310449-1.html>